



# La cofradía de los dueños de la fruta en Chile

Entrevistas de IGNACIO BADAL

## Cristián Allendes (Gesex):

*“Los productores son al final las estrellas del negocio”*

Cristián Allendes (64) fue presidente de Fedefruta, director de Asoex y lideró la Sociedad Nacional de Agricultura. Pero cerró el capítulo gremial para volver a enfocarse en su productora de frutas Agrícola La Hornilla, que creó junto a su padre y su hermano en 1986 y que hoy controla junto a sus cuatro hijos, y la exportadora Gesex. Aunque al salir del colegio quería estudiar mecánica, terminó en administración de empresas con especialidad en fruticultura y trabajó 14 años en exportadoras. Pero la ligazón al campo viene de su familia materna, Marín Fernández, agricultores desde 1850 en Melipilla.

Aunque partió con frambuesas, siguió de carozos y se fue a las uvas en 1990, hoy se reparte entre uva, carozos, cerezas y está empezando en los cítricos. “La estrategia ha ido cambiando con el tiempo. La actual es plantar o estar en la fruta que quieren los consumidores, buscando la mejor genética en cuanto a variedades, de buenas producciones, que se adapten bien en Chile y que tengan una cosecha razonable”, explica.

Actualmente, trabaja en 1.400 hectáreas repartidas entre Chile y Perú. A través de La Hornilla posee 750 hectáreas (420 de carozos, 250 de uvas y 80 de cerezas, y a partir del próximo año empezará con cítricos), asociado a un fondo en Chile tiene otras 250 hectáreas, y con Gesex (donde lidera una sociedad de nueve productores), posee 400 hectáreas en la región peruana de Piura, de las cuales 200 están plantadas con uva de mesa.

**Hoy las ‘vedettes’ del negocio son las cerezas y las paltas. ¿Qué otras frutas tienen perspectivas de crecimiento relevantes en el próximo quinquenio?**

Hoy hay menos ‘vedettes’ que antes, los mercados son más globales. Uvas, paltas, cerezas, hasta la fecha se han comportado muy bien, pero pienso que los productores deberían parar de plantar al menos dos o tres años y ver cómo se comportarán los mercados. Creo que las uvas tienen potencial para seguir haciendo cambios varietales (sacar va-

riedades que el mercado ya no quiere) y con las nuevas variedades, el mercado debería mejorar. También los cítricos tienen bastante por mostrar (naranjas y mandarinas), sólo hay que elegir el lugar y clima adecuados, pues hoy hay muchas hectáreas plantadas en lugares que tienen problemas productivos todos los años y no se alcanzan los niveles de producción y económicos necesarios para que sean sustentables.

**La temporada pasada fue buena en general para las exportaciones frutícolas, en especial para cerezas y uvas. ¿Cuáles son sus perspectivas para el próximo año?**

Esperamos que este año, como tuvo un invierno de buenos fríos y mucha lluvia, tengamos una excelente calidad. Y para el próximo año, vemos un mercado normal para uvas y carozos, como también para los cítricos. En cerezas será muy desafiante, ya que debería haber un volumen muy grande. Si productores y exportadores se preocupan de no tener excesos de carga para obtener una fruta grande y con buena azúcar, el mercado debería caminar bien, pues hay mucho interés chino. Y con los estímulos económicos que inyectó el gobierno chino, esperamos que la economía reaccione bien.

**Usted fue presidente de Fedefruta, que reúne a productores, y director de Asoex (hoy Frutas de Chile), que agrupa a exportadores. ¿Por qué siguen estos gremios separados en vez de unir fuerzas?**

Me he preguntado lo mismo. Fedefruta nació hace 40 años, cuando había poca transparencia de las exportadoras, para “defenderse” de las malas prácticas. Hoy el negocio y la información han cambiado mucho, las pequeñas empresas de hace 25 años hicieron que el negocio mejorara. Cuando partimos con nuestra exportadora Gesex, lográbamos precios mucho mejores que las exportadoras que llevaban años vendiendo fruta, y eso ayudó a que ellas se renovaran y salieran a buscar mejores negocios para sus productos, lo que le hizo muy bien a la industria.

## Luis Chadwick (San Clemente):

*“Si no manejas toda la cadena de valor, estás cojo”*

Orgullosa, el exoficial de Marina Luis Chadwick (84) muestra un video antes de iniciar la entrevista. Allí da cuenta del *holding* que ha formado bajo la marca San Clemente, localidad del Maule donde partió su aventura frutícola con un campo de 100 hectáreas de manzanas que compró en los años 80 junto a dos socios, a cambio de un departamento del edificio que entre los tres construían en Santiago. En 1990 compró el 100% del fundo con los réditos de una empresa de iluminación que fundó y que aún posee: BYP.

San Clemente, que vende cerca de US\$ 180 millones al año, contempla una agricultura, con más de 3.500 hectáreas en Chile (2.800 hectáreas desde Ovalle a Chile Chico), Colombia (300 hectáreas de paltas en Salamina), Perú (150 hectáreas de arándanos en Moquegua) e Inglaterra (100 hectáreas de cerezas en el condado de Kent); una exportadora (con oficinas en China, EE.UU. y Reino Unido); una empresa de *packing* (con plantas en Limarí, Talca, Angol y Lontué); y otra de agroindustria (la segunda del rubro después de Agrozzi, que elabora jugos y purés de frutas en Maule y conservas en San Felipe).

Cuenta que esta temporada lograron un hito para sus 40 años de vida: tras ubicarse nuevamente entre las 10 mayores exportadoras de Chile, se convirtieron en el mayor exportador de manzanas del país. Las manzanas son su fuerte: 1.400 hectáreas están plantadas con manzanas, 500 con cerezas, 200 con uva de mesa, 200 con cítricos y 80, duraznos. **¿El mejor modelo de negocios es el que produce y exporta?**

Sí, claro. Producimos nuestras propias plantas, plantamos nuestros propios campos y los cosechamos, lo mandamos a nuestros *packing*, lo exportamos, lo recibimos en los grandes centros de consumo del mundo y entregamos al consumidor final. Esta es nuestra cadena de valor. Porque el negocio de la fruta es pobre, no de grandes márgenes: un margen Ebitda bueno es del 12% al 15%. Y si no manejas toda esta cadena de valor, aunque

seas el mejor productor, estás cojo.

**¿Se considera un empresario conservador?**

Bien aterrizado, nomás.

**¿Cuál es el mayor riesgo que ha tomado?**

Hace unos cinco años planté 1.000 hectáreas de manzanas en el sur: en Angol, Traiguén y Perquenco, en toda la crisis mapuche. Y me fue bien.

**¿Por qué le ha ido bien?**

Tenemos muy buenas variedades, hemos sido muy innovadores, manejamos toda la genética nueva.

**Cuando las variedades de las frutas pasan de moda, ¿el negocio puede morir?**

Así es. Entonces tienes que estar reinvertiendo, muy de la mano de los bancos. Normalmente tienes que invertir entre US\$20 millones y US\$30 millones al año. Pero para hacer un cambio importante de variedades, nos asociamos con las seis mayores productoras de manzanas del mundo en IPA (International Pome Fruit Alliance). Con este grupo, contratamos en los viveros del mundo las variedades que tienen mayor futuro y pasan a ser nuestras, pagando el *royalty* en conjunto.

**Si le preguntaran cuánto vale su negocio hoy, ¿qué diría?**

Mi negocio hoy pasa por un *peak* de deuda. Es que me endeudé en US\$120 millones para plantar las 1.000 hectáreas, pero es un *peak* que ya viene de vuelta. Yo tenía mucha confianza en lo que hacía, por lo que este iba a ser un flujo manejado. Entonces, han venido muchos bancos de inversión a consultar si vendo mi compañía. Pero si se vende, se va a vender cuando tengamos una deuda normal (entre US\$50 millones y US\$100 millones para un flujo de caja variable anual de entre US\$70 millones y US\$100 millones).

**¿Es sustentable que personas naturales sigan al mando de la producción frutícola local, si están al acecho de fondos internacionales?**

Según cómo sea tu modelo. Si eres capaz de armar un modelo como el nuestro, es perfectamente sustentable. El negocio funciona.





“Más que rivales, somos como una cofradía”, admite uno de ellos. Es que todos se conocen y no tienen secretos: todos saben en qué está el otro, pues están conscientes de que la competencia no ocurre aquí, sino que afuera. Este año, Chile exportará más de US\$ 6 mil millones en fruta fresca. Un enorme botín que capturarán especialmente aquellos fruteros que estén integrados, es decir, que son productores y exportadores. Y pese a que gigantes fondos extranjeros han ido comprando grandes fruterías locales –como el fondo de Abu Dhabi que adquirió Verfrut y Unifrutti– u otras se han aliado con foráneos –la semana pasada, la local Agroberries compró a la europea BerryWorld Group–, el negocio de la fruta fresca en el país aún tiene a rostros chilenos encabezando los rankings. Al realizar un sondeo entre agricultores y especialistas del rubro, pudieron señalar a quienes ubicarían como los 15 mayores productores frutícolas del país. El listado quedó así: Hernán Garcés, de Garces Fruit; Jorge Schmidt; Luis Chadwick, de San Clemente; Ramón Achurra, de Wapri; Miguel Vial; Cristián Allendes, de Gesex; Patricio Castro, de Pacal; José Luis Soler, de Copefrut; Alejandro García-Huidobro, de Prize; Pedro Tomás Allende, de Propal; Juan Sutil, de Pacific Nut; Carolina Dosal (la única mujer); la familia de Sergio Ruiz-Tagle; Felipe Rieutord y la sucesión de Andrés Ureta. Aquí, cuatro de los más relevantes cuentan un poco de su historia y responden sobre el momento de la fruticultura nacional.

## Jorge Schmidt (Jorge Schmidt y Cía.):

“La clave ha sido tomar decisiones arriesgadas”

El argentino Jorge Schmidt (75) llegó a Chile en 1978 tras casarse con una chilena en su país. Sin experiencia formal en agricultura, comenzó a trabajar podando árboles para luego comprar unos tractores viejos para prestar servicios de arado. “El deseo de independencia me llevó a arrendar tierras y aventurarme en la agricultura”, cuenta.

Schmidt se instaló en la zona de Llay Llay, en pleno Valle del Aconcagua, donde fue uno de los precursores del negocio de las paltas, el que con el tiempo lo convirtió en el mayor productor del país y, a decir de los entendidos, el que pelea el primer lugar como el mayor productor frutícola de Chile con Hernán Garcés. Es que además del llamado “oro verde”, Schmidt se ha abierto a otras especies que también lo han posicionado en los primeros lugares: hoy es también el mayor productor de mandarinas del país, con 600 hectáreas plantadas. Y como lo han hecho la mayoría de sus colegas del rubro para aprovechar el boom de las exportaciones a China, está iniciando una plantación de cerezos.

**Usted partió con paltas y pasó a ser el mayor productor y exportador de paltas del país. Después, se fue a las mandarinas y también es el más grande. ¿Cuál fue su estrategia para alcanzar este sitio?**

–Me basé en la diversificación y la sostenibilidad, como plantar paltas para ofrecer empleo constante a los trabajadores, junto con una integración vertical que permitió controlar todo el proceso, desde la producción hasta la exportación.

**Otros fruteros exitosos también controlan desde la producción hasta la venta final. ¿Por qué es relevante esta posibilidad de integrarse verticalmente?**

–La integración vertical ha sido crucial. Porque controlar todas las fases del proceso,

desde la producción hasta la exportación, permite optimizar costos, mejorar la calidad y asegurar la continuidad en el mercado.

**¿Cuál ha sido el secreto de su exitoso proceso de crecimiento?**

–La clave ha sido la toma de decisiones arriesgadas, como arrendar tierras a largo plazo y comprar cerros, junto con la implementación de innovaciones agrícolas y tecnológicas. Es que, además de la producción agrícola, hemos incorporado tecnología avanzada en las operaciones, como sistemas de control remoto del riego, viveros, etc. Y también extendimos nuestra actividad a Colombia, con más de 600 hectáreas plantadas.

**Sin embargo, en los últimos cinco años la industria frutícola sufrió una crisis severa, según cuentan sus colegas del rubro. ¿Cómo sobrevivió este periodo complejo?**

–En estos últimos cinco años, tomamos decisiones oportunas, como retirar cultivos de uva y expandir la producción de paltas y cítricos. Esto refleja nuestra capacidad de adaptarnos a las condiciones cambiantes.

**En los últimos años, ha habido una ola de compras de grandes empresas frutícolas en Chile por parte de grandes consorcios y fondos de inversión internacionales. ¿Las compañías familiares como la suya podrán resistirse a la tentación que muestran estas multinacionales?**

–Es que, con una correcta gestión y adaptación, las empresas familiares pueden perdurar en el tiempo. Hoy mis seis hijos trabajan activamente en el negocio familiar. De hecho, fueron ellos los que impulsaron ir a Colombia y entrar en la plantación de cerezas. Sin embargo, hay que reconocer el desafío que significa enfrentar esto en comparación con los grandes consorcios.



## Ramón Achurra (Wapri y Rucaray):

“Me gustaría que los dueños chilenos se mantuvieran”

“Don Ramo” (85), agrónomo como cinco de los 11 hermanos Achurra Larraín, es uno de los pioneros de la fruticultura exportadora de Chile. Respetado y conocido por la cofradía, apoyado en su bastión sigue al detalle sus negocios, todos ligados al campo y que partió asociado a su amigo Miguel Vial, de quien se separó en 2010. A Achurra lo llaman “frutero a la antigua”, pues no se especializó en una especie, como Garcés o Schmidt, sino que “puso huevos en distintas canastas”.

“Mi foco fue, y todavía tengo, pero menos, la uva. Pero también estoy en pera, manzana, cereza y carozo, más o menos 200 hectáreas en cada cosa. Y siempre hay un 20% que se está renovando, con maíz o trigo. Y todas las frutas, con distintas variedades, porque si uno quiere exportar, debe tener un abanico”, explica.

“Me gusta lo mío, pero también me gustan los socios”, explica. Aliado con otros, en especial con el exministro y hoy presidente de la SNA, Antonio Walker, poseen unas mil hectáreas repartidas entre Agropecuaria Wapri (cuatro campos en el Maule), Frutícola Río Negro (en O’Higgins) y Agrícola Matriz (en Teno). Además, entraron juntos a la palta con 200 hectáreas en Rapel. En solitario, tiene campos en Paine, Codegua, Rengo y Coltauco, que suman otras mil hectáreas, a los que suma otro campo recién comprado en Las Cabras, donde está plantando cerezos.

**Que todos apuesten por la cereza hoy, ¿no será una apuesta arriesgada?**

Es peligroso. Pero si usted ve lo ocurrido en los últimos cinco años, la cereza la lleva, especialmente por China. Pero hay otras posibilidades, como la palta, que es muy potente.

**¿Qué otras frutas tienen buenas perspectivas futuras?**

En la zona central (Santiago y O’Higgins): las peras, carozos y kiwis, que están repuntando. Y al sur (Maule), las manzanas, que ahora están siendo muy demandadas por las multinacionales, y eso dice algo. La uva también va a tener un repunte de aquí a cinco años: este año fue muy bueno, sobre todo con las nuevas variedades.

**En los últimos años, ha habido una saga de compras en el mundo de la fruta por fondos extranjeros...**

Son muy tentadores, porque pagan muy bien. Y muchas veces dejan a los vendedores administrando los campos, lo que es una combinación muy buena.

**¿Los fruteros chilenos se mantendrán o sucumbirán a estos gigantes extranjeros?**

Lo que me gustaría es que los dueños chilenos se mantuvieran, porque es un negocio más lógico y claro. Eso es lo que le gustaría, ¿pero es sustentable?

En un porcentaje sí, pero los grandes, grandes, ya se fueron.

**Pero en su caso, si un fondo llega y le ofrece US\$1.000 millones por sus campos, ¿qué haría?**

Lo pensaría, porque pagan muy bien. Sí, sí. Ese intento que hicieron de cambiar la Constitución, menos mal que la perdieron, porque ahí habría quedado un desastre atroz, nos escapamos de una grande. Pero yo creo en mi país.

**¿Y cuánto está invirtiendo?**

Los últimos diez años fueron de pérdidas, salvo el último. 2021 y 2022 fueron los peores que he visto en mi vida, pero el que pasó fue muy bueno. Entonces, han sido años de mucha deuda y poca inversión. Pero tengo el espíritu y ganas de cuando esto se arregle, que esto de dispare de nuevo.

